

## **LECCIONES APRENDIDAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN GRANDES EMPRESAS ANTIOQUEÑAS\***

Luisa Fernanda Uribe Bolívar\*\*

Giovanni Fernando Pavas Restrepo\*\*\*

Víctor Manuel Polania Mosquera\*\*\*\*

---

\* El presente artículo es producto de una tesis de grado para optar el título de Magister en Administración de riesgos de la Universidad EAFIT

\*\* Estudiante de maestría de la Universidad EAFIT, Colombia. Profesional de certificación de ICONTEC, Medellín, Colombia. Correo Electrónico: luribeb1@eafit.edu.co

\*\*\* Estudiante de maestría de la Universidad EAFIT, Colombia. Jefe de Salud y Seguridad de CRYOGAS S.A. Medellín, Colombia. Correo Electrónico: gpavasr@eafit.edu.co

\*\*\*\* Estudiante de maestría de la Universidad EAFIT, Colombia. Gerente de protección patrimonial de Coca Cola FEMSA. San José, Costa Rica. Correo Electrónico: vpolania@eafit.edu.co

## **Resumen**

Este artículo analiza ocho grandes empresas antioqueñas que han implementado un modelo de administración de riesgos con el propósito de extraer lecciones aprendidas y determinar si los resultados se corresponden con la teoría planteada por los estándares de administración de riesgos. Este trabajo fue desarrollado con metodología cualitativa por medio de entrevistas semiestructuradas. Los resultados muestran factores de éxito, beneficios, errores y dificultades que finalmente permiten concluir lo aprendido de sus experiencias. Así mismo, dan paso a futuras investigaciones en temas como: 1) analizar el aporte económico que se obtiene al implementar un sistema de riesgos; 2) investigar el planteamiento de indicadores adecuados para evaluar la eficacia de los controles; 3) evaluar el nivel de madurez en empresas que han implementado un modelo de administración de riesgos.

**Palabras clave:** Lecciones aprendidas, éxitos, beneficios, errores y dificultades.

Clasificación JEL: L1, M14, M19

## **Abstract**

This article analyzes eight big antioquian companies which have implemented a risk management model with the main purpose of extracting learned lessons and verify if those results are related with the theoretical standards suggested in risk management administration model. Developed according a qualitative methodology based in semi structured questionnaires. The results show factors of success, benefits, some mistakes and set back which validate the experience achieved. As part of future investigations, we are proposing: 1) To analyze de economic benefit for implementing a risk management Plan, 2) Investigate the efficiency of indicators to evaluate the control activities, 3) Evaluate the maturity level of risk management models reached by implemented companies.

**Keywords:** Learned lessons, success, benefits, errors and difficulties

JEL Classification: L1, M14, M19

## Introducción

Esta investigación se centra en recoger las lecciones aprendidas de ocho grandes<sup>1</sup> empresas antioqueñas que han implementado algún modelo de administración de riesgos con un enfoque holístico o integral. Esto con el fin de compartir tales experiencias con otras empresas que deseen comenzar la tarea y guiarse para optimizar sus procesos de implementación.

La característica principal de las lecciones aprendidas es que las experiencias sirvan a otros para evitar cometer errores o multiplicar los aciertos, siendo el tema de administración de riesgos una herramienta de vital importancia para las organizaciones. Muchas de estas no implementan ninguna herramienta de apoyo debido a múltiples causas, entre ellas, el desconocimiento sobre cómo empezar el camino, la no percepción de aporte de valor sobre el negocio y las ideas de costos muy altos. También, se han encontrado casos en los que se ha comenzado con la implementación, pero en el momento en que encuentran algún tropiezo deciden abortar la idea.

Actualmente, la administración de riesgos es un tema de interés en el sector empresarial. La motivación para implementar una herramienta de este tipo surge por razones voluntarias, obligatorias o de presión de mercados o clientes, e influyen la manera cómo obtiene y se percibe valor para la toma de decisiones.

Respecto a la problemática planteada, en la literatura se identifican investigaciones sobre experiencias a nivel global, que han implementado algún modelo de administración de riesgos y han obtenido distintas experiencias durante su abordaje, así como diferentes estados de nivel de madurez.

Si se tiene en cuenta que en Antioquia grandes empresas ya han emprendido el camino y debido a condiciones de entornos regulatorios o normativos, cada vez es más fuerte la presión para implementar un modelo de administración de riesgos. De ahí, que resulte importante recoger las experiencias vividas por estas grandes empresas para aplicarlas como lecciones aprendidas en otras de tal manera que se optimicen los recursos en su implementación y mantenimiento. Además, que se considere la importancia de aplicar la gestión de riesgos en un contexto práctico y holístico, que acompañe el compromiso y desafío de todos.

---

<sup>1</sup> Gran empresa:

a) Planta de personal superior a los doscientos (200) trabajadores.

b) Activos totales SMMLV: Superior a 30.000 (20.683.650.000) (SMMLV para el año 2016 \$689.455)

En Antioquia algunas empresas denominadas “grandes”, han implementado un esquema de administración de riesgos, pero hasta el momento, no se tiene disponible en la literatura retroalimentación sobre las experiencias vividas que permitan a otras aprender de ellas. De ahí, que estas importantes experiencias se conviertan en conocimiento que fácilmente se puede diluir, distorsionar y desaparecer sin ser aprovechado por otras organizaciones que manejan capacidades más limitadas.

En concordancia con lo señalado, la pregunta que busca resolver este artículo es: ¿Cuáles son las lecciones aprendidas que deja la implementación de un modelo de administración de riesgos? Para resolverla se desarrolló la investigación bajo una metodología cualitativa, mediante el uso de entrevistas semiestructuradas y abiertas, aplicadas a los responsables de la administración de riesgos de ocho grandes empresas de Antioquia, asociadas a los sectores de energía, salud, construcción y manufactura. Como punto de partida se realiza una exploración documental que sirve como base para concluir si los resultados son afines con la teoría investigada.

La construcción del texto aborda primero un marco teórico sobre la teoría principal, los conceptos que se quieren investigar, la metodología utilizada, los datos del trabajo de campo, el análisis de los datos encontrados y las conclusiones de los hallazgos recolectados, así como las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

## **1. Marco Teórico**

Basados en la experiencia que pueden tener las grandes organizaciones al implementar esquemas que les ayuden a administrar mejor el negocio, este texto ilustra al lector sobre aquellas lecciones aprendidas o sistematización de experiencias que han tenido ocho grandes empresas de Antioquia, al implementar un sistema de administración de riesgos.

Para dar claridad a la metodología, se explica la teoría de las lecciones aprendidas y algunos conceptos que han sido desarrollados a lo largo del texto. Posterior a ello, se exponen conceptos claves como administración de riesgos, cultura del riesgo, modelo de madurez, y, por último, casos de estudios.

## 1.1. Lecciones Aprendidas

Aprender de la experiencia es la más básica de las actividades humanas y se realiza de forma natural desde los primeros años de vida, a través de ensayo y error, o del ensayo y el éxito. Si el aprendizaje es una actividad tan natural, ¿por qué es tan difícil para las organizaciones aprender? Tal vez muchas empresas dan por entendido que el aprendizaje organizacional es suficiente con vincular personal capacitado y competente de acuerdo con unos perfiles previamente definidos. Sin embargo, solo con entregar conocimiento a las personas que conforman los equipos de trabajo no es suficiente, ya que también se puede aprender de las propias vivencias y de las experiencias de otros, teniendo en cuenta que se deben considerar, no solo considerar los errores, sino también los aciertos (Milton, 2010).

Una reciente investigación realizada por Gino y Staats (2015) ilustra cómo algunas tendencias humanas profundamente arraigadas interfieren con el aprendizaje. Estas son:

1. Sesgo de centrarse demasiado en el éxito
2. Son demasiado rápidos para actuar
3. Demasiado esfuerzo para encajar
4. Confían demasiado en los expertos.

¿Qué es una lección aprendida?

Es posible definir las lecciones aprendidas como el conocimiento adquirido, a través de la reflexión y el análisis crítico a un proceso o una experiencia para identificar los factores determinantes o condiciones que pueden haber incidido sobre el éxito o la dificultad para conseguir sus resultados (Banco Interamericano de Desarrollo - BID, 2011).

Las lecciones aprendidas representan un proceso de identificación y transmisión del conocimiento que provienen de la experiencia positiva o negativa, que generan un cambio en el comportamiento, un nuevo enfoque o una nueva habilidad. (Bailey, 2005; Milton, 2010).

¿Qué valor tienen las lecciones aprendidas para una organización?

El aporte de valor que realmente deja aprender de las experiencias, bien sean propias o ajenas, positivas o no, es reproducir el éxito aprendido o evitar repetir los errores, que pueden costar bastante en la organización.

El conocimiento ha reemplazado al capital como un escaso factor de la producción y, por consiguiente, se ha convertido en la fuerza predominante de las empresas. Es la nueva fuente de riqueza, una categoría de los activos en la cual es preciso invertir tanto como en el capital mismo. (Beazley, Boenisch, y Harden, 2002, p. xii).

## 1.2. Sistematización de experiencias

La sistematización es la interpretación crítica de la experiencia que ordena y reconstruye la lógica del proceso vivido y busca identificar los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo, para comprender, extraer y comunicar las enseñanzas (Jara, 2013). En este sentido, las Organizaciones: “deben considerar el conocimiento no sólo como una base de información, sino también deben proporcionar la capacidad de investigar, imaginar, reducir los límites, construir redes de relaciones de confianza y adoptar medidas” (Carroll, 2004, p. 134).

## 1.3. Administración de riesgos

Para extraer las lecciones aprendidas de la implementación de un sistema de administración de riesgos, es necesario ahondar en el tema, entendiendo inicialmente su significado, marco, proceso, principios y beneficios ofrecidos. Previo a ello se indican algunas de las definiciones más actuales de administración y riesgo, con el fin de unificar los conceptos.

Por su parte, riesgo, es la incertidumbre asociada a la posibilidad de ocurrencia de un evento como resultado de la convolución de la amenaza y la vulnerabilidad que puede afectar el cumplimiento de los objetivos (ISO, Guía 73, 2009; Cardona, 2003; Mejía, 2006).

#### 1.4. ¿Qué es la administración de riesgos y un sistema de administración de riesgos?

La administración de riesgos se define como el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos. (Mejía, 2006, p. 41)

Se entiende entonces que un sistema de administración de riesgos es una serie de actividades coordinadas que involucra la cultura, procesos, estructuras y herramientas, efectuado en todos los niveles de la organización que administra de forma sistemática, proactiva, eficaz y eficiente, los riesgos, para ayudar a promover la explotación de oportunidades y la reducción de la incertidumbre proporcionando una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos (COSO, 2004; AS/NZS, 2004; ISO Guía 73, 2009; IRMF, 2010).

En la actualidad existe una variedad de estándares guías, que facilitan la implementación de un sistema de administración de riesgos. Estos criterios a través del tiempo han evolucionado impulsados principalmente por las sucesivas crisis económicas y financieras de las últimas décadas (Bueno, Correa y Echeverry, 2010).

Para el análisis de este caso, se tomarán como base los siguientes referenciales:

- **AS/NZS 4360:2004:** Risk Management, Australian/New Zealand Standard.
- **COSO ERM 2004:** Enterprise Risk Management - Integrated Framework, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- **ISO 31000:2009** Risk Management - Principles and guidelines, ISO.
- **IRMF 2010:** Integrated Risk Management Framework, Government of Canada.

Aunque existen varios referenciales para implementar una administración eficaz de riesgos, es importante que se tenga en cuenta una visión holística y vinculante al momento de tomar la decisión de emprender el camino.

### 1.5. ¿Qué es Marco y Proceso en un sistema de administración de riesgos?

Cuando una organización decide iniciar la implementación de un sistema de administración de riesgos, el concepto marco adquiere relevancia, al entenderlo como la estructura y modelo que guiará el camino. El marco de la gestión de riesgos “es el conjunto de elementos que proporcionan los fundamentos y las disposiciones de la organización para el diseño, la implantación, el seguimiento, la revisión y la mejora continua de la gestión del riesgo en toda la organización” (ISO, Guía 73, 2009, p. 2).

Al hablar de proceso de gestión de riesgos, se hace referencia a la aplicación de una serie de políticas, procedimientos y prácticas de gestiones interconectadas e interrelacionadas que ofrecen una manera sistemática de estructurar las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, e identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión del riesgo (IRMF, 2010; ISO, Guía 73, 2009).

Antes de diseñar un marco y proceso de gestión de riesgo, las organizaciones deben conocer los más importantes estándares internacionales en el tema como los mencionados anteriormente, además de muchos otros reconocidos, que les permitirá tener mayor probabilidad de ajustarse a sus necesidades, al proveer metodologías más efectivas.

El ciclo de administración de riesgos es a la gerencia de riesgos como el agua al ser humano: sirve para todo y se mezcla bien con todo. Sin embargo, al intentar aplicar este enfoque tan universal en las organizaciones, se tropieza con la dificultad de que no se sabe por dónde empezar, ni se hace diferenciación por tipo de riesgos, ni mucho menos hay espacio para el mejoramiento continuo. Así que tan poderosa herramienta deja de ser eficaz porque le faltan elementos adicionales para hacerla funcional a lo largo de toda la empresa. (Bravo y Sánchez, 2012, p. 86)

Estas dificultades son las que se identifican en los casos de estudio desarrollados, con el ánimo de analizarlas y generar lecciones aprendidas de las mismas.



1.6. ¿Qué son, cuáles son y para qué sirven los principios de un sistema de administración de riesgos?

Los principios son una serie de declaraciones que guían, orientan y respaldan la administración de riesgos y facilita el direccionamiento y funcionamiento en todos los niveles, para lograr una gestión efectiva (IRMF , 2010; ISO 31000, 2009; Bravo y Sánchez, 2012).

Al revisar los estándares tomados como referencia para esta investigación, se puede apreciar que la palabra principios ha tomado relevancia en el tiempo. En los marcos como COSO ERM y AS/NZS 4360 publicados en el año 2004, los principios no están relacionados de forma explícita, a diferencia de los estándares ISO 31000 y la IRMF del gobierno de Canadá publicados en 2009 y 2010 respectivamente. en estos se han señalado de forma amplia una serie de principios para tener en cuenta al momento de implementar un sistema de administración de riesgos efectivo.

Al realizar un análisis comparativo de los principios explícitos e implícitos de los estándares mencionados, se puede concluir que los siguientes son los más relevantes al momento de implementar un sistema de administración de riesgos:

- Debe crear y proteger el valor.
- Debe existir un compromiso y respaldo de la alta dirección.
- Hacer parte integral de todos los procesos de la organización.
- Formar parte de la toma de decisiones.
- La gestión debe ser sistemática, estructurada, transparente e inclusiva.
- La administración de riesgos debe estar hecha a la medida y necesidades de la organización.
- Tener en cuenta factores humanos y culturales.
- El sistema debe ser dinámico ante los cambios y hacer parte de la mejora continua.

“La necesidad de definir principios que sirvan como base para desarrollar la administración de riesgos se fundamenta en el establecimiento de directrices sobre las mejores prácticas” (Bueno, Correa y Echeverry, 2010, p. 114).

Se puede deducir entonces, que los principios en un sistema de administración de riesgos son también los factores claves de éxito al momento de querer implementar un sistema exitoso y confiable y con buenos resultados.

#### 1.7. ¿Cuáles son los beneficios de implementar un sistema de administración de riesgos?

Los beneficios de la gestión de riesgos son transversales a toda la organización y están asociados a la contribución, el apoyo y el soporte para mejorar: la capacidad de la organización en cuanto a la toma de conciencia, comunicación, gobernanza, toma de decisiones, prevención, detección, anticipación, mitigación, control, aprendizaje y resiliencia; la generación de resultados (cumplimiento, efectividad, desempeño e imagen/confianza), y para mejorar el impacto general de la organización en su entorno, en términos de rentabilidad y sostenibilidad. (Poveda y Cañón, 2015, p. 43)

Al retomar los referentes o normas utilizadas como guía en este trabajo, se identifica que COSO ERM 2004, ISO 31000:2009 y la IRMF 2010, mencionan de forma explícita los beneficios que pueden obtener las organizaciones que asumen el reto de implementar un sistema de administración de riesgos.

Al realizar el análisis comparativo de los beneficios mencionados por los estándares, es evidente que la ISO 31000 encierra de manera amplia en sus diecisiete puntos, muchos de los beneficios que tratan COSO ERM y la IRMF 2010. Por su parte, algunos autores como Oscar Bravo Mendoza, Marleny Sánchez Celis, 2012 y Poveda Orjuela y Cañón Zabala, 2015 se han esforzado por enlistar y explicar las bondades de implementar un sistema de administración de riesgos.

En consecuencia, se utiliza como guía para esta investigación, los diecisiete beneficios mencionados en la norma (ISO 31000, 2009, p.v), que sirven como referente en la identificación de beneficios percibidos en los casos de estudio de las grandes empresas antioqueñas privadas que han implementado un sistema de administración de riesgos.

Los beneficios son:

1. Aumentar la probabilidad de lograr los objetivos
2. Fomentar una gestión proactiva

3. Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en toda la organización

4. Mejorar la identificación de las oportunidades y amenazas

5. Cumplir con las exigencias legales y reglamentarias y las normas internacionales

6. Mejorar la información financiera

7. Mejorar la gobernabilidad

8. Mejorar la confianza de los grupos de interés (stakeholder)

9. Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación

10. Mejorar los controles

11. Asignar y utilizar efectivamente recursos para el tratamiento del riesgo

12. Mejorar la eficacia y eficiencia operativa

13. Mejorar la salud y seguridad, así como la protección del medio ambiente

14. Mejorar la prevención de pérdidas y de manejo de incidentes

16. Mejorar el aprendizaje organizacional

17. Mejorar la capacidad de recuperación de la organización.

#### 1.8. Cultura organizacional y cultura del riesgo

La cultura organizacional cobra importancia porque configura la empresa como una institución social con identidad propia formada por personas que comparten fines y valores, con el objetivo de alcanzar niveles de competitividad que favorezcan su permanencia en los mercados y faciliten la adaptación al cambio de manera ágil y rápida (Martínez, 2009).

Ambiente interno es un atributo importante de ERM, ya que “abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa” (COSO, 2004, p. 5).

La cultura del riesgo es un concepto que describe los valores, las creencias, el conocimiento y la comprensión sobre el riesgo compartido por un grupo de personas con un propósito común, que orienta los comportamientos de la empresa hacia la estrategia empresarial y que permite

adaptar las normas, los procesos y estructura organizativa a dicha estrategia (IRM, 2012; Martínez, 2009).

La empresa como esquema integrador de un grupo de personas que hacen parte de una sociedad y que dentro de sus raíces tienen inmersa una cultura desarrollada desde su historia y costumbres, tiene un reto especial. Se trata de aprovechar el conocimiento y las características culturales de esa sociedad buscando asociarla a la cultura empresarial que la organización pretende establecer, por supuesto, asociada a una cultura de gestión de riesgos que se orienta en todos los niveles de la organización.

Hay muchos componentes que permiten la evolución de una cultura, pero uno de los que más aportan son las experiencias vividas acompañadas de las lecciones aprendidas. Cada proceso de aprendizaje conlleva incurrir en errores. Estos no pueden quedarse en sucesos aislados que no son tenidos en cuenta o que no son aprovechados, por lo menos para tomar acciones que impidan su repetición.

#### 1.9. Modelo de Madurez

Los modelos de madurez constituyen un reconocido concepto de medición para demostrar el progreso del desarrollo y destacar los resultados consistentes de las organizaciones que tienen implementado un sistema de administración de riesgos. Este modelo se ha convertido en una buena práctica para los ejecutivos y personas encargadas de las responsabilidades de la gestión. La herramienta ayuda a diseñar programas de gestión de riesgos sostenibles al reflejar la estrategia de una organización y los objetivos de negocio a corto, medio y largo plazo. Adicionalmente, evalúa la eficacia y la eficiencia de los programas existentes (Fox y Minsky, 2015).

Al igual que los estándares de administración de riesgo, en la actualidad existe una diversidad de modelos de madurez, que han sido adaptados a lo largo del tiempo de acuerdo con las necesidades de las organizaciones y el entorno.

Para el presente estudio se utiliza el modelo de madurez de riesgo propuesto por (Fox y Minsky, 2015; Oliva, 2015; Machado y Silvana, 2012) con el fin de consolidar un solo modelo, al analizar que los tres tienen las mismas cinco etapas, han sido aplicados en casos de estudio y con el ánimo de complementar cada una de sus definiciones entre sí.

1. **Inicial:** En este nivel la administración de riesgos está separada, gestionada por silos y reactiva a los eventos. Depende completamente de las personas mas no a una capacidad de la organización al actuar por iniciativa propia con procedimientos improvisados, al no existir políticas y procesos formales. No hay responsabilidades definidas, ni una estructura para generar información de calidad para la toma de decisiones.
2. **Repetible:** La organización es consciente de la necesidad de un enfoque más formal de gestión de riesgos. Ya hay algunos procesos básicos de gestión y control de riesgos sin tener una política definida. Se utiliza muy poco las herramientas, técnicas y métodos con un bajo involucramiento en todos los niveles de la organización. Se depende aún de personas concretas para la gestión de los riesgos y se mejora la calidad de la información para la toma de decisiones.
3. **Definido:** El proceso de gestión de riesgo es uniforme y está documentado en todas las unidades de la empresa. Asiste en la toma de decisiones, y se encuentra alineado con el entorno interno y externo de la organización, así como con el perfil de riesgo de la organización. El uso de herramientas, técnicas y métodos es más intenso y está implementado en toda la organización. Se comienzan a cuantificar riesgos más difíciles.
4. **Administrado:** Existe un alto nivel de consciencia y organización respecto a la gestión de riesgos. Las actividades como el seguimiento, la medición y la presentación de informes de riesgos se integran y armonizan con las medidas y controles establecidos. Acuerdos de riesgo, evaluaciones y tratamientos son organizados, monitoreados y administrados en muchos niveles de la organización. La información de riesgo está estructurada de manera que fácilmente se puede conectar en cascada en toda la organización en la consolidación de información. Las herramientas, técnicas y métodos de medición están estandarizados y se incorporan en las métricas de rendimiento de la organización. Los procedimientos de riesgos se comunican y son entendidos por completo en toda la organización. Existen mecanismos para alertar a la dirección sobre los cambios en el perfil de riesgo de la organización que pueden afectar a los objetivos.

Existe una participación de la mayoría de personas en la gestión de riesgos y se es capaz pronosticar y planificar escenarios, así como de analizar tendencias.

5. **Optimizado:** Es el nivel más alto de la clasificación. Las empresas tienen una gestión del riesgo consciente, organizado y transparente. La información sobre riesgos está integrada a un nivel estratégico y sirve como base en la planificación a largo plazo, la asignación de capital y toma de decisiones. La gestión de riesgos de la compañía incluye cada vez más la evaluación de los riesgos de su entorno de valor con enfoque en la mejora continua. En este nivel de madurez la organización alinea completamente sus políticas de administración de riesgos, procesos, personas, tecnología y conocimiento para obtener una ventaja competitiva que se utiliza para identificar y buscar nuevas oportunidades de negocio (Machado y Silvana, 2012; Oliva, 2015; Fox y Minsky, 2015).

En el desarrollo de esta investigación, el concepto modelo de madurez cobra importancia al entender que cada nivel de desarrollo del modelo refleja la aplicación de unos factores de éxito o principios, la percepción de unos beneficios y otros atributos de relevancia, que ayudan a comprender de forma más ágil y estructurada los factores de éxito, beneficios, errores y dificultades de las grandes empresas privadas antioqueñas que se analizan en este estudio.

Una reciente investigación demuestra que las empresas que han logrado madurar un sistema de administración de riesgos, pueden percibir una mejora del valor de hasta el 25% (Farell y Gallaghe, 2014).

De la misma forma, una encuesta mundial realizada por Ernest y Young, con 576 entrevistas reveló una estrecha relación entre el nivel de madurez en la administración del riesgo y los resultados financieros de las organizaciones. Los resultados fueron:

- “Las empresas de mayor rendimiento (desde una perspectiva de madurez de riesgo) implementaron en promedio el doble de las capacidades de riesgo clave que las del grupo de menor rendimiento.
- Las empresas situadas en el 20% más alto de la madurez de riesgo generaron tres veces el nivel de EBITDA que las del 20% inferior.
- El desempeño financiero está altamente correlacionado con el nivel de integración y coordinación entre las funciones de riesgo, control y cumplimiento.
- El aprovechamiento efectivo de la tecnología para apoyar la gestión de riesgos es la mayor debilidad u oportunidad para la mayoría de las organizaciones” (Ernest y Young, 2013, p. 3)

## 1.10 Casos de estudios en la implementación de un sistema de administración de riesgos

Al resumir la literatura consultada para establecer este marco de referencia, se han mencionado temas de gran importancia como lecciones aprendidas y sistematización de experiencias, marco, proceso y beneficios de administración de riesgos, así como cultura y modelo de madurez, que permitirán extraer las lecciones aprendidas y sistematizar las experiencias de las grandes empresas privadas de Antioquia. Llega entonces el momento de enfrentar la teoría con la realidad, y es aquí donde juega un papel importante los casos de estudio que permiten validar los principios y beneficios que ofrecen los diferentes estándares de gestión de riesgos y se comprende cuáles han sido los motivantes, dificultades y errores que las organizaciones han vivido al momento de implementar un sistema de este tipo.

Algunas investigaciones invitan a generar más evidencias sobre vacíos importantes en la administración de riesgo, por ejemplo, los factores determinantes, barreras y beneficios de la implementación, así como validar si el sistema aumentó el valor de la organización (Ahmad, Ng y McManus, 2014).

Jean-Paul Louisot y Christopher Ketcham (2014) invitan a realizar más investigaciones de estudios de casos, al encontrar en la actualidad un gran número de enfoques en la administración de riesgos y al entender que cada organización que implemente un proceso de administración de riesgos aportara evidencia única sobre las experiencias vividas (Louisot y Ketcham, 2014).

Los estudios de casos son una de las mejores maneras de aprender sobre el tema, a medida que estos demuestran que un sistema de administración de riesgos es un proceso de mejora continua que toma tiempo para evolucionar y lograr incorporarse en la cultura de la organización hasta convertirse en una herramienta para la toma de decisiones del negocio (Fraser, Simkins y Narvaez, 2015).

## **2. Aspectos metodológicos**

### **Enfoque de la investigación**

Esta investigación es de tipo cualitativa ya que interrelaciona problemáticas sustantivas y formales, es decir, aquellas que emergen del análisis concreto de un sector de la realidad social y aquellas que parten de una teoría. Requiere reflexión, análisis, capacidad de observación y un equilibrio entre lo práctico y lo teórico (Galeano, 2004). Al aplicar este concepto, se examinaron en profundidad las lecciones aprendidas al implementar un sistema de administración de riesgos en ocho grandes empresas antioqueñas del sector privado, confrontadas con la documentación teórica estudiada. En este caso particular se extrae la información básica sobre el tema investigado a través del esquema de investigación descriptiva y mediante la modalidad de sistematización de experiencias. Para ello busca enfocarse en reconstruir aprendizajes que el grupo de los investigadores consideran significativos de las ocho grandes empresas antioqueñas privadas que implementaron un modelo de administración de riesgos, con el fin de comunicarlas (Galeano, 2004). Las fuentes son primarias ya que fueron tomadas directamente en campo y de las personas responsables del tema de investigación, en cada una de las empresas entrevistadas.

Como punto de partida se realizó una exploración documental que permitió construir un referente teórico que guio el trabajo investigativo, y que hizo que se convirtiera en una plataforma sobre la cual se puede construir la interpretación y el análisis de los resultados. Para esto se estudiaron diferentes estándares, entre ellos: IRMF 2010: Integrated Risk Management Framework, AS/NZS 4360:2004–Administración de riesgos de los gobiernos de Australia y Nueva Zelanda, COSO ERM 2008, ISO 31000:2009 y otra bibliografía correspondiente a estudios de caso. El criterio elegido para la búsqueda de información en el trabajo de campo fue el de la determinación de conceptos, percepciones, imágenes mentales, opiniones, emociones, interacciones, reflexiones, experiencias, procesos y vivencias expresadas por los participantes, ya fuera de manera individual, grupal o colectiva (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron la entrevista semiestructurada, la observación y la revisión documental. La elección de estas técnicas se realizó con el propósito de analizar, comprender y sistematizar la información, para de esta manera generar conocimiento y comunicar lo aprendido.



Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía fija de preguntas donde el entrevistador tiene la autonomía de incluir cuestionamientos adicionales para detallar conceptos u obtener mayor información sobre los temas explorados. Esto permite comprender la interrelación entre la base teórica y la realidad, ya que la investigación cualitativa aborda el mundo subjetivo: la estructura de motivaciones, valores, sentimientos y pensamientos de las personas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se realizaron entrevistas personalizadas compuestas por una base guía de nueve preguntas abiertas en cada una de las ocho empresas, de características antes mencionadas, generando una prueba piloto que permitió validar el instrumento con las preguntas diseñadas, tanto en lo relativo a su pertinencia como en el tiempo que tomaría hacer la entrevista. El resultado de esta validación estuvo acorde con las expectativas.

La segunda técnica empleada fue la observación cualitativa, que no equivale a una simple apreciación. Implica profundizar en las situaciones y mantener una posición activa, así como una reflexión continua, además de estar atento a los detalles, acontecimientos, eventos e interacciones que manifiesten los entrevistados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por último, la técnica de revisión documental, que se convierte en una fuente de datos cualitativos que ayudaron a entender el fenómeno central de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se desarrollaron las variables de análisis que son aquellas lecciones positivas o negativas de las que se pueda aprender como experiencia, es decir, los éxitos, los beneficios, los errores y dificultades.

Como herramientas para registrar la información se utilizó la grabación de audio, que posteriormente fue transcrita y codificada para facilitar la etapa de análisis de datos, resultados y conclusiones. El tipo de muestra fue de “casos – tipo, donde el objeto es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 397).

El estudio de caso se define por el interés en los casos individuales, por lo que se puede aprender de cada uno y la suma de varios casos hasta que se pueda decir algo sobre ellos como conjunto. R. Stake propone la elaboración de un prototipo de conocimiento que asocie experiencia y realidad y centre su análisis alrededor de las prácticas y acciones de los seres humanos (Stake, 1999). La presente investigación es un estudio de caso de tipo colectivo ya que su interés es estudiar conjuntamente un determinado número de casos que pueden ser similares o

redundantes o no serlo. Por su naturaleza heurística, le permite al investigador discernir el fenómeno objeto de estudio. Este puede aumentar su experiencia, hallar nuevos significados o ratificar lo que ya sabe. De esta forma se pretende abordar la pregunta inicial de la investigación al analizar cada una de las grandes empresas antioqueñas privadas entrevistadas (Galeano, 2004).

Para la investigación se eligió una muestra de ocho grandes empresas antioqueñas del sector privado que ya han implementado algún modelo de administración de riesgos, distribuidas en cuatro actividades económicas o segmentos: salud, manufactura, servicios de energía y construcción. Un criterio adicional en la elección de la muestra fue conveniencia, oportunidad y disponibilidad.

### 3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las ocho empresas entrevistadas en relación con las variables analizadas en seis tablas organizadas de la siguiente manera:

**Tabla 1**

Nombres de las tablas

Numero	Contenido de la tabla
2	Codificación de empresas para el estudio
3	Factores de éxito para implementar un sistema de administración de riesgos
4	Beneficios al tener un modelo de administración de riesgos
5	Errores al implementar un sistema de administración de riesgos
6	Dificultades para implementar un sistema de administración de riesgos
7	Aprendizajes al implementar un sistema de administración de riesgos

Fuente: Elaboración propia consolidando los resultados obtenidos

Por motivos de confidencialidad, se identificarán en el resto del texto como se indica en la siguiente tabla.

**Tabla 2**

Codificación de empresas para el estudio

Empresa	Sector	Identificación
Empresa 1	Servicios (energía)	A
Empresa 2		B
Empresa 3	Servicios (Salud)	C
Empresa 4		D
Empresa 5	Construcción	E
Empresa 6		F
Empresa 7	Manufactura	G
Empresa 8		H

Fuente: Elaboración propia.

Al indagar la motivación que llevó a la organización a implementar un modelo de administración de riesgos, las ocho empresas coincidieron en identificar como punto de partida un esfuerzo voluntario desde iniciativas de junta directiva o gerencia general, convencidas de que una buena administración de riesgos permite a la organización ser sostenible y mejorar la percepción de sus partes interesadas.

La siguiente tabla ilustra las respuestas emitidas al indagar sobre los factores de éxito que recomendarían para implementar un sistema de administración de riesgos, y recordar que estos, se convierten en guía que orienta y respalda una gestión efectiva en este tema.

**Tabla 3**

Factores de éxito para implementar un sistema de administración de riesgos

	EMPRESAS								TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	H	
1. Compromiso de alta dirección	1	1	1	1	1	1	1	1	8
2. El área de riesgos debe ser un área de servicios	1	1		1		1	1	1	6
3. Comunicación efectiva		1		1	1	1	1		5
4. El modelo o sistema debe ser una herramienta hecha a la medida de la organización: práctica y sencilla		1			1	1	1	1	5
5. La gestión de riesgos debe aportar valor	1	1	1	1				1	5
6. El área responsable de riesgos debe tener autonomía e independencia	1		1	1			1	1	5
7. La gestión de riesgos debe estar alineada con el contexto, planteamiento estratégico y apetito de riesgo			1	1	1		1		4
8. Tener políticas, directrices o lineamientos	1				1		1		3
9. Implementación de Arriba - abajo		1		1				1	3
10. Referenciarse con otros	1			1				1	3
11. Llevar experiencias		1						1	2
12. Uso de tecnologías		1				1			2
13. Registro de eventos			1				1		2
14. No inventar riesgos		1	1						2
15. Formación en el tema de riesgos			1				1		2
16. El líder de riesgos debe tener experiencia en el tema de riesgos			1						1
17. No subestimar riesgos					1				1

Acorde con los resultados que se observan en el cuadro anterior, las ocho empresas destacaron en primera instancia que contar con el compromiso de la alta dirección es la condición que facilita el empoderamiento en los niveles organizacionales, la asignación de recursos y un factor que se convierte en el movilizador corporativo.

Seis de ellas indicaron que el área que lidera el tema de riesgos debe ser un área de apoyo transversal en la organización; es decir, un área de servicio y no responsable de la ejecución total de las tareas. Esto con el fin de lograr que el tema esté asociado a todos los procesos de la compañía. B, D, E, F y G plantearon que asegurar una comunicación efectiva, que sea bidireccional, clara y que maneje un lenguaje común es fundamental en la implementación de un buen modelo de administración de riesgos.

Las empresas del sector construcción y del sector manufactura indicaron que seleccionar una herramienta hecha a la medida de la organización, práctica y sencilla es clave para que los usuarios la conviertan en un instrumento de uso continuo en sus procesos. Las del sector energía, salud y la empresa H opinaron que el modelo de administración de riesgos debe agregar valor a los procesos y a la organización para la toma de decisiones. La empresa A, las del sector salud y las del sector manufactura coincidieron en que un factor éxito para el área que lidera la gestión de riesgos es su independencia con la que a través de su rendición de cuentas oriente a la organización de forma no sesgada ni influenciada por otros intereses.

La administración de riesgos debe estar alineada con el contexto de la organización, su planteamiento de estrategia y la determinación de su apetito de riesgo para alcanzar el logro de los resultados esperados. Esto es resaltado por cuatro de las empresas entrevistadas. Las organizaciones A, E y G consideraron que definir una política, riesgos, directrices o lineamientos de riesgos cobra un sentido importante porque indican el norte a seguir y lo que esperan de una administración de riesgos. De igual modo, B, D y H recomendaron implementar el modelo con una filosofía de arriba hacia abajo (Top-Down); es decir, comenzar por la estrategia, seguir con el nivel táctico y finalizar en el nivel operativo, de manera que logre ser un movilizador corporativo. Otro rasgo a tener en cuenta es el referenciarse con otros para observar cómo lo

están haciendo, cómo lo han entendido y de qué puede servir, como indican las empresas A, D y H.

De acuerdo con lo representado en la tabla 2, existen otras respuestas en cuya explicación se puede ahondar. Según B y H, llevar experiencias vividas de otros para motivarlos y hacerlos consientes de la importancia de una gestión de riesgos es importante al momento de sensibilizar los grupos de trabajo. Para B, un factor de éxito es formar a los grupos referentes en el tema de riesgos y que los líderes responsables que guíen este ejercicio en las organizaciones tengan experiencia en el tema.

La tabla 4 señala los beneficios que fueron identificados por las empresas entrevistadas al tener un modelo de administración de riesgos. Vale la pena recordar que los beneficios son transversales y ayudan en la contribución, apoyo y soporte para desarrollar la capacidad de la organización, la generación de resultados positivos, y en general, a mejorar la rentabilidad y sostenibilidad.

**Tabla 4**

Beneficios al tener un modelo de administración de riesgos.

	EMPRESAS								
	A	B	C	D	E	F	G	H	TOTAL
1. Credibilidad de los grupos de interés	1	1	1	1	1		1		6
2. Generación de cultura de riesgos	1	1							2
3. Decisiones basadas en riesgos	1						1		2
4. Buen nivel de reputación		1			1				2
5. Sostenibilidad del negocio		1	1						2
6. Facilitar el cumplimiento de resultados					1	1			2
7. Mejores calificaciones en temas de inversión	1								1
8. Ir delante de otros	1								1
9. Disminución en el costo de las primas		1							1
10. Menor costo total del riesgo		1							1
11. Prevenir pérdidas asociadas a riesgos		1							1
12. Mejora de procesos		1							1

13. Poder anticiparse al riesgo	1	1
14. El área de riesgos facilita la conexión entre los procesos de la organización y los niveles de autoridad	1	1
15. Ser referentes	1	1
16. Disminución de errores	1	1
17. Logran presupuestos más ajustados	1	1
18. Facilita una mejor planeación y monitoreo del negocio	1	1
19. Claridad en el manejo de seguros	1	1

Fuente: Elaboración propia a través de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas

Con mayor puntuación seis de ocho empresas subrayan como beneficio obtenido la credibilidad y confianza de los grupos de interés porque perciben a las organizaciones con capacidad de cumplir sus requerimientos o expectativas. En contraposición, a continuación, se resaltan aquellos factores negativos o que han dado mayor dificultad a las organizaciones.

La tabla 5 indica errores que las empresas reconocen en la implementación de un sistema de administración de riesgos y que no se deberían repetir, porque causan pérdida de recursos, obligándolas a rediseñar el camino. Sirven como referencia para aquellas organizaciones que han iniciado o pretenden iniciar la implementación de un sistema de administración de riesgos.

**Tabla 5**

Errores al implementar un sistema de administración de riesgos

	EMPRESAS								TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	H	
1. La gestión de riesgos realizada únicamente desde un líder o equipo de trabajo		1	1		1				3
2. Copiar - pegar modelos o procedimientos de otras empresas sin adaptarlos a la realidad de la organización	1		1						2
3. Sobrecarga de identificación de riesgos		1			1				2
4. No tener en cuenta la interacción de los riesgos	1				1				2
5. Dependencia de listas de chequeo					1		1		2
6. Temor al error cuando la administración de riesgos está asociada							1	1	2

con auditoría (que estén juntas las dos áreas)			
7. No interacción entre procesos y el área de riesgos	1	1	2
8. Objetivos estratégicos desalineados con la gestión de riesgos	1		1
9. Planteamiento de indicadores (KRI) no adecuados para medir la eficacia de los controles	1		1
10. Creer que hay riesgos transversales a la organización y no asignarles un responsable	1		1
11. Inadecuada interpretación de los estándares (que genera sobre costos en su implementación)	1		1
12. Subestimar los riesgos		1	1
13. Crear procedimientos en exceso convencidos de que es suficiente para gestionar los riesgos		1	1
14. No rendir cuentas porque impide el logro del resultado		1	1
15. Atemorizar a las personas en el momento del acompañamiento o de la auditoría		1	1
16. Iniciar desde el bottom-up		1	1
17. Inadecuada planeación del trabajo		1	1
18. No tomar en cuenta las lecciones aprendidas	1		1

Fuente: Elaboración propia a través de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas

Con relación a los errores identificados por las organizaciones, las empresas B, C y E opinan que asumir la responsabilidad del tema de riesgos únicamente desde un líder o un equipo de trabajo no permite desarrollar una cultura o pensamiento basado en riesgos, ni responsabilizar a los dueños de los procesos que son los directamente implicados.

Entre otros errores observados en la tabla 5 para A y C está el copiar - pegar el modelo de otras compañías o inclusive el definido por su casa matriz sin adaptarlo a las necesidades propias. Para B y E, la sobrecarga de identificación de riesgos puede desenfocar los riesgos clave, a los cuales se les debe dedicar atención y recursos. No tener en cuenta la interacción de



los riesgos y no saber cómo interactúan esos riesgos entre sí, limita la visualización de los impactos generados (A y E). Para E y G, depender de las listas de chequeo es un error porque predispone un poco la visión sobre cosas que pueden estar pasando o amenazando la organización. G y H opinan que el temor a expresar los errores cuando la administración de riesgos depende del área de auditoría genera que las personas opten por ocultar sus riesgos para evitar ser sancionados. Por último, la no interacción entre los procesos y el área de riesgos, de acuerdo con B y H, dificulta el logro de los objetivos de la organización.

La tabla 6 indica lo señalado por las organizaciones con relación a las dificultades, respecto a los temas que más les ha costado lograr implementar de manera eficaz, considerando que una dificultad es una situación, circunstancia u obstáculo difícil de resolver o superar al momento de implementar un sistema de administración de riesgos.

**Tabla 6**

Dificultades para implementar un sistema de administración de riesgos

	EMPRESAS								
	A	B	C	D	E	F	G	H	TOTAL
1. Adquirir una cultura basada en riesgos	1			1	1				3
2. Lograr una eficaz comunicación y consulta en el tema de riesgos	1				1		1		3
3. Ocultar información por temor		1	1					1	3
4. Plantear indicadores (KPIs) que permitan el monitoreo de los riesgos (eficacia de los controles)		1	1	1					3
5. Adquirir o encontrar personas competentes en el tema de riesgos					1		1	1	3
6. Realizar una inadecuada asignación de responsabilidades para la administración de los riesgos (1 solo equipo de trabajo)			1		1				2
7. Lograr resultados cuando el tema es impositivo (por ley)			1				1		2
8. Asignación de recursos para la gestión de riesgos							1	1	2
9. Tomar decisiones basadas en riesgos	1		1						2

10. Continuos cambios organizacionales	1	1
11. Inexistencia y/o inadecuada actualización de documentos	1	1
12. Asignación o administración de responsabilidades	1	1
13. No generar temor a la auditoría	1	1
14. Percibir el valor agregado de la gestión de riesgos	1	1
15. Gran cantidad de procesos	1	1
16. Gran cantidad de auditorías y opiniones	1	1
17. Subjetividad en la valoración	1	1
18. Cuantificar adecuadamente los beneficios de la gestión riesgos	1	1
19. No independencia o autonomía del área de riesgos	1	1
20. Falta de interacción de procesos	1	1

Fuente: Elaboración propia a través de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas

Desarrollar mediante el compromiso una cultura basada en riesgos es una de las tareas más complejas en la organización. De hecho, es la dificultad más sentida por cuatro de las empresas entrevistadas: A, B, D y E. A su vez, tres compañías (A, E y G) indicaron como factor de dificultad la comunicación, específicamente desde tres perspectivas diferentes que incluyen la rendición de cuentas, el asertividad y un lenguaje sencillo por parte de los líderes que orientan el ejercicio. Esto junto con la comunicación adecuada de los controles para que sean ejecutados con eficacia. De igual manera, cuando las áreas de riesgos dependen del área de auditoría, los auditados tienden a ocultar la información asociada a sus riesgos por temor a que su trabajo sea objeto de sanción o a mostrar las debilidades de su gestión, como expresaron B, C y H. Otra dificultad es la determinación de indicadores adecuados que permitan hacer monitoreo a la efectividad de los controles establecidos para gestionar los riesgos (B, C y D). Por último, el conocimiento del personal que interactúa en el tema de riesgos es otra dificultad, que puede darse por la deficiencia interna o por no tener disponibilidad en el mercado de personal experto en el tema (E, G y H).

Las empresas A y C reportaron que algunos de sus colaboradores han adquirido la cultura de riesgos, lo que les ha permitido tomar decisiones basadas en estos. Sin embargo, extender esta cultura a todo nivel organizacional sigue representando una dificultad. Igualmente, ha sido difícil para estas mismas empresas determinar indicadores adecuados que permitan realizar el monitoreo de la eficacia de los controles y así poder cerrar el ciclo de la gestión de riesgos, de tal forma que resulte una herramienta dinámica.

La tabla 7 resume los aprendizajes que resaltan las empresas entrevistadas al implementar y mantener un modelo de administración de riesgos.

**Tabla 7**

Otros aprendizajes al implementar un sistema de administración de riesgos. Al entender que los aprendizajes pueden resultar de las experiencias positivas y negativas, en esta tabla se resaltan aquellos que obedecen a la experiencia y criterio de los líderes de los sistemas de administración de riesgos en las organizaciones entrevistadas a lo largo de su carrera profesional y no corresponden exclusivamente a las organizaciones que representan en la actualidad.

EMPRESAS										
	A	B	C	D	E	F	G	H	TOTAL	
1. El área de riesgos tiene que ser un área de servicios		1		1						2
2. Se debe tener en cuenta la correlación de riesgos	1									1
3. No existen riesgos transversales (sin responsable)		1								1
4. No cambie lo que ya funciona y está bien			1							1
5. Puede ser el mismo riesgo, pero la gestión y el resultado entre diferentes compañías puede ser diferente			1							1
6. Asegurar una actualización permanente de la matriz para percibir valor en la gestión de riesgos			1							1
7. Los responsables de liderar el tema deben tener una buena formación en riesgos				1						1
8. Entender el contexto de la organización para poder alinearlos				1						1

con la gestión de riesgos		
9. Comenzar la implementación de arriba hacia abajo	1	1
10. Hay que referenciarse con otros que ya lo estén haciendo	1	1
11. Tener un sistema de riesgos no significa que nada va a pasar. Igual suceden eventos	1	1
12. Ser conscientes que los resultados pueden ser a mediano o largo plazo		1 1
13. Es permitido cometer errores durante el proceso de implementación	1	1

Fuente: Elaboración propia a través de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas

De las ocho organizaciones, cinco indicaron lecciones aprendidas y solo en un par de ellas (B y D) se habló de un aprendizaje en común: que el área de riesgos debe orientarse a ser un apoyo a los procesos y no la responsable única de la gestión. Otros aspectos que se deben tener en cuenta de acuerdo con B y D son: correlacionar riesgos para saber la magnitud de los impactos, evitar asignar riesgos transversales en la organización (es decir, que no tengan un responsable definido para su gestión) y ser conscientes que durante el proceso de implementación es permitido cometer errores.

De las entrevistas también se obtuvo como resultado de interés la siguiente información. Aunque todas las empresas cuentan con otros sistemas de gestión implementados ---por ejemplo, seguridad y salud en el trabajo, calidad, ambiental, continuidad de negocio, financiero, entre otros--- ninguna los ha integrado con el modelo de gestión de riesgos. Se destaca que la empresa B, que tiene integrados el sistema de riesgos con el de continuidad de negocio y con el resto de los sistemas presenta una homologación metodológica. Todas las empresas señalan que esta integración es lo ideal y algunas han hecho el intento, pero les parece difícil lograrlo y aún no saben cómo hacerlo. La organización D considera que cuando se tienen sistemas que son de obligatoria implementación se dificulta un poco la integración debido a exigencias particulares que no son homologables con el de riesgos. Sin embargo, todas las empresas entrevistadas, a excepción de la empresa D, tienen un sistema de calidad implementado y piensan que, por motivos de exigencias de este último referencial, en un corto plazo deberán integrarse.

Si bien existen metodologías objetivas para medir el nivel de madurez de un modelo o sistema de administración de riesgos, ninguna empresa entrevistada, salvo B, ha utilizado algún método para evaluar en qué nivel se encuentra la organización frente a los resultados esperados. En el caso de la empresa B, se ha ejecutado la evaluación con dos herramientas evaluativas. La primera con un modelo interno que los comparaba con empresas regionales y a nivel país, en el cual su desempeño fue alto. Pero debido a los cambios motivados por mercados internacionales, en el año 2015 iniciaron con un nuevo modelo de madurez más robusto de talla internacional, que en su primera etapa con criterios que van de 0 a 2, obtuvo un nivel de 1. Al hacer una comparación hallaron que el 90.49% de las empresas grandes a nivel mundial tienen niveles de madurez inferior a 2 en ese modelo. Las otras empresas de manera subjetiva otorgan una calificación entre 2.5 a 3 (en escala de 1 a 5) o de medio y bajo (entre alto, medio y bajo) nivel de madurez.

En lo concerniente a la metodología base para implementar un modelo o sistema de gestión de riesgos, la empresa D cuenta con ERM COSO, la empresa G con un modelo interno, mientras que A, B, C, E, F y H seleccionaron la norma ISO 31000. De manera adicional algunas de ellas complementan su estructura con otros estándares como COSO-ISO 31010 en la empresa C, COSO- SARLAFT en E y COSO-COBIT en la empresa H.

## 1. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Todas las empresas perciben el modelo de administración de riesgos como una herramienta que aporta valor. Es importante resaltar, además, que todas fueron motivadas por iniciativas propias en su implementación. Al contrastar las referencias bibliográficas de los diferentes autores con el trabajo de campo se observó que varios conceptos desarrollados en la literatura son válidos, pero que esta no cubre varios fenómenos y aspectos importantes advertidos en la realidad de las empresas.

A continuación, se presentan cada una de las variables halladas en el trabajo de campo con las empresas entrevistadas y que no contempla la literatura estudiada.

Si bien, los diecisiete *principios* que rigen la gestión de riesgos de acuerdo con la literatura, descritos en el marco teórico, fueron validados, lo cierto es que el trabajo de campo permitió establecer otros como:

- Implementar el modelo bajo una estructura top-down, es decir, iniciar por los procesos gerenciales hasta llegar a los operativos.
- El área responsable de liderar el tema de riesgos debe ser transversal en toda la organización y no ejecutora total del tema.
- Lograr una comunicación efectiva en todos los niveles, tanto de los riesgos como de sus resultados y decisiones.
- El área líder del tema debe tener autoridad, credibilidad y una formación y experiencia adecuada para orientar los aspectos relacionados con la gestión de riesgos.
- Recurrir a otros que ya han vivido la experiencia para tomar lo aprendido.
- La identificación de riesgos debe corresponder con la realidad del contexto con el fin de facilitar la administración de los mismos.
- Es necesario tener disponibilidad de tecnología que apoye la administración del proceso de gestión de riesgos.
- Contar con un repositorio de eventos materializados que permita una mayor objetividad sobre la administración de los riesgos.

En segundo lugar, los **beneficios** referenciados en la literatura y descritos en el marco teórico se validaron también en su mayoría, a excepción del beneficio que hace referencia a mejorar la capacidad de recuperación de la organización. En el trabajo de campo surgieron, sin embargo, otros elementos gratamente valorados, entre ellos:

- Obtener un menor costo total del riesgo.
- Mejor claridad en el tema de manejo de seguros.
- El área de riesgos facilita la conexión entre los procesos de la organización y los niveles de autoridad.

Si se parte del principio de lección aprendida, se encuentra que el aprendizaje aborda experiencias positivas y negativas. No obstante, los fundamentos teóricos no exponen la parte negativa con la que se puede encontrar una organización al momento de implementar un modelo de administración de riesgos. Como resultado de este análisis se encuentran algunos atributos relevantes clasificados como **errores** que deben ser entendidos como aquellas acciones que no se deberían repetir; por ejemplo:

- Iniciar la implementación desde los procesos (bottom-up) porque dificulta el jalonamiento de la gestión.
- Que la gestión de riesgos no esté alineada con el planteamiento estratégico de la organización.
- Entender que la gestión de riesgos es un trabajo de todos y no solo de un líder o grupo de trabajo, y en tal sentido, deben determinarse y asignarse muy bien las responsabilidades.
- Copiar y pegar modelos sin adaptarlos a la medida y necesidad de la organización.
- Los procedimientos *per se* no gestionan los riesgos.

- No cerrar el ciclo completo para asegurar la mejora del sistema. Esto incluye la ejecución de los controles, la verificación de eficacia de estos, la definición de indicadores adecuados y la comunicación de los resultados a niveles de autoridad pertinentes para la toma de decisiones.

En lo relativo a las principales ***dificultades*** encontradas, es decir, aquellos factores en los que las organizaciones han encontrado mayor dificultad al momento de implementar el modelo de riesgos, se tienen:

- Lograr desarrollar una cultura organizacional basada en riesgos, un aspecto en el que las empresas han experimentado especial dificultad.
- Poder definir indicadores adecuados que faciliten el monitoreo de los controles para evaluar su eficacia y, de acuerdo con los resultados, poder tomar decisiones.
- Una coherente asignación de recursos acorde con las necesidades de la organización.
- La no percepción de valor agregado como fruto de la gestión de riesgos.
- Los grandes o constantes cambios organizacionales que pueden generar fugas en el conocimiento o dificultar el sostenimiento de la cultura basada en riesgos.
- Cuando el área de riesgos va unida al área de auditoría o se percibe su interrelación, genera temor comunicar los riesgos optando por ocultar la información para evitar recibir sanciones en contra.

En cuanto a otras ***lecciones aprendidas*** por las empresas entrevistadas en el tiempo que llevan con sus modelos de administración de riesgos, se determinó:

- Tener en cuenta la correlación de los riesgos, esto es, que puedan materializarse varios riesgos al tiempo o en cadena.



- Aunque se trate de un mismo riesgo el impacto y los controles pueden ser diferentes entre una organización y otra.
- No existen riesgos transversales en las organizaciones, es decir, sin responsable que le dé continuidad a su gestión.
- No cambiar lo que ya está bien y funciona para la organización.
- Tener en cuenta que lo esencial de cualquier modelo de riesgos se basa en actualizar la información para que no pierda vigencia y continúe aportando valor.
- Se debe comprender muy bien el contexto de la empresa para iniciar el ejercicio con el fin de alinear los riesgos a la estrategia.
- Los resultados se pueden obtener a mediano o largo plazo.
- Que se tenga un modelo de riesgos no significa que no van a suceder los eventos.
- En la implementación es permitido cometer errores para poder aprender.

En lo concerniente al *nivel de madurez* se concluyó en términos generales que las organizaciones, salvo una de ellas, no utilizan un estándar para evaluar su modelo de administración de riesgos, herramienta que facilita observar el desarrollo y los resultados del sistema implementado.

Todas las empresas entrevistadas cuentan con otros sistemas de gestión implementados y en algunos casos certificados. Sin embargo, ninguna ha logrado integrar esos sistemas con el modelo de gestión de riesgos, a excepción de una de ellas que lo tiene integrado con el modelo de continuidad de negocio. Como apreciación general, todas coinciden en que la integración sería el escenario ideal pero que es difícil lograrla; unas veces en virtud de requerimientos legales y otras porque no saben cómo unificar lenguajes y criterios.

Finalmente, se identificó que el estándar base utilizado por la mayoría de las empresas para implementar su administración de riesgos es la norma ISO 31000 y algunas de ellas lo complementan con otros esquemas de acuerdo con las expectativas gerenciales.

Entre las limitaciones del trabajo puede señalarse que en el caso de las empresas E y H, los líderes de la gestión de riesgos tenían corto tiempo en la organización, lo cual puede parcializar o limitar los resultados de las respuestas obtenidas.

El aporte de este trabajo contribuye a despejar algunas incógnitas sobre el tema tratado y de forma simultánea abre nuevas líneas para futuras investigaciones, que tendrían que ocuparse de lo siguiente:

- Analizar cuál es el aporte económico que se obtiene al implementar un sistema de riesgos ya que su cuantificación resulta a menudo difícil de estimar.
- Comparar cómo es la experiencia cuando los modelos de administración de riesgos son implementados por motivaciones impuestas y no de manera voluntaria para verificar si los factores estudiados en este trabajo se mantienen.
- Investigar cuáles son los indicadores más adecuados para evaluar la eficacia de los controles en un sistema de administración de riesgos.
- Evaluar el nivel de madurez en empresas que han implementado un modelo de administración de riesgos.

## Referencias bibliográficas

- Ahmad, Saudah, Ng, Chew, y McManus, Lisa Ann. (2014). *Enterprise risk management (ERM) implementation: Some empirical evidence from large Australian companies*. Elsevier Ltd.
- Bailey, M. T. (2005). Wildland fire related vehicle accidents an emphasis on the all terrain vehicle (ATV). *Wildland fire lessons learned center, Scratchline 12*, 4. Recuperado de <http://bit.ly/2lIA6ZW>
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2011). Lecciones aprendidas. Lecciones aprendidas y buenas prácticas. Recuperado de <http://bit.ly/2lIxWEQ>
- Beazley, H., Boenisch, J., y Hardan, D. (2002). Continuity management: Preserving corporate knowledge and productivity when employees leave. New York, USA: John Wiley.
- Bravo, M. O., y Sánchez, C. M. (2012). *Gestión integral de riesgos*. Bogotá, Colombia: Bravo y Sánchez
- Bueno, G., Correa, C., y Echeverry, J. I. (2010). Administración de riesgos – una visión global y moderna (tesis de pregrado). Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Cardona, O. D. (2003). La necesidad de repensar de manera holística los conceptos de vulnerabilidad y riesgo. *La red: red de estudios sociales en prevención de desastres en América Latina*. Recuperado de <http://bit.ly/2krItDR>
- Carroll, J. S. (2004). Knowledge Management in High-Hazard Industries. En: Bier, V. M., Kunreuther, H., y Phimister, J. R. (eds.). *Accident precursor analysis and management: Reducing technological risk through diligence* (pp. 127-136). Washington, D.C: National Academies Press.
- Deloitte. (2009). *Posicionando al riesgo en la zona de confort. Nueve principios para crear una empresa de riesgo inteligente* [En línea]. Recuperado de: <http://bit.ly/2bfS5hA>
- Ernest y Young. (2013). *Turning risk into result*. New York: EY. Recuperado de <https://go.ey.com/2l9Thnm>
- Farrell, M., y Gallagher, R. (2014). The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity. *Journal of Risk and Insurance*, 9999(9999) 625-657.
- Fox, C., y Minsky, S. (2015). *About the RIMS Risk Maturity Model*. RIMS. Recuperado de <https://goo.gl/yO9Uw8>.
- Fraser, J., Simkins, B. J., Narvaez, K., y John Wiley & Sons. (2015). Implementing enterprise risk management: Case studies and best practices. Hoboken: Wiley.

- Galeano, M. M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Galeano, M. M. E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: El giro de la mirada*. Medellín: La Carreta.
- Gino, F., y Staats, B. (2015). Why organizations don't learn. *Harvard Business Review*, 2015.
- Government of Canada. (2015). *Canada. Framework for the Management of Risk*. Recuperado de <http://bit.ly/2aPVxeE>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization. (2009). *ISO 31000:2009. Risk management -- Principles and guidelines*. Geneva: ISO
- International Organization for Standardization. (2009). *ISO/IEC Guide 73:2009: gestión del riesgo: vocabulario: directrices para la utilización en las normas*. Geneva: ISO.
- Jara Holliday, O. (2013). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Recuperado de <http://bit.ly/2bKplHZ>
- Louisot, J.-P., y Ketcham, C. H. (2014). *ERM - Enterprise Risk Management: Issues and Cases*. Houston: John Wiley y Sons.
- Machado, N., y Ramirez, S. (2012). *Gerenciamiento del riesgo empresarial en el sector servicios* (tesis de postgrado) . Universidad de la República, Uruguay.
- Martínez García, Cristina, FUNDACIÓN MAPFRE. Instituto de Ciencias del Seguro, y AGERS. (2009). *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Madrid: FUNDACION MAPFRE, Instituto de Ciencias del Seguro.
- Mejía, Q. R. C. (2006). *Administración de riesgos: Un enfoque empresarial*. Medellín: s.l.: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Milton, N. (2010). *The lessons learned handbook: Practical approaches to learning from experience*. Oxford: Chandos.
- Oliva, F. L. (2015). A maturity model for enterprise risk management. A Research for Brazilian Companies. *International Journal of Production Economics*, 173, 66-79.

- Poveda Orjuela, P. P., y Cañón Zabala, G. (2015). *Guía para la Gestión Integral de Riesgos*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.
- PricewaterhouseCoopers LLP, y Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise risk management: Integrated framework: Executive Summary Framework: September 2004*. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Standards Australia y Standards New Zealand. (2004). *AZ/NZS 4360. Administración de Riesgos*. Sidney, Australia.
- The Institute of Risk Management, IRM. (2012). *Risk Culture, Under the microscope guidance for boards*. Londres: IRM. Recuperado de <http://bit.ly/2kUKnM4>